

Entreprises agiles et participatives: avantages, inconvénients et conditions de succès

Une récente enquête de la HEIG-VD, menée auprès de neuf organisations romandes qui recourent à des méthodes agiles, éclaire plusieurs enjeux de cette nouvelle tendance.

Texte: Jean Weidmann, Isabelle Agassiz et François Gonin

Les auteurs

Jean Weidmann, professeur, **Isabelle Agassiz**, adjointe scientifique et **François Gonin**, professeur, mènent leurs recherches à l'Institut Interdisciplinaire du Développement de l'Entreprise (IIDE) et à la Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD)

Depuis quelques années, l'agilité organisationnelle semble être le chemin à suivre pour survivre dans un monde changeant, incertain, volatile et ambigu. L'agilité peut être atteinte par différentes méthodes ou modèles, comme l'holocratie dont on parle souvent.

Le partage du pouvoir dans l'organisation est-il la clé du succès ou ne s'agit-il que d'un effet de mode? Quelles sont les conditions de succès lorsqu'on souhaite devenir agile? Afin de répondre à ces questions, la HEIG-VD a mené une enquête en Suisse romande auprès de neuf organisations ayant adopté des pratiques agiles. Certaines utilisent la méthode Holocratie, d'autres la méthode Scrum, d'autres encore leurs propres principes et pratiques, inspirés de l'holocratie ou de la sociocratie, des organisations opales ou des entreprises libérées. Certaines appliquent le partage du pouvoir à tout le personnel, d'autres font des expériences pilotes, d'autres encore commencent par les employés de la direction avant d'implémenter à tous les niveaux organisationnels. La recherche a consisté à interroger individuellement des employé-es travaillant en autonomie et à leur demander quels étaient les avantages, les inconvénients et les conditions de bon fonctionnement de la méthode utilisée. En tout, 67 personnes ont été interviewées.

Avantages

L'autonomie amène de nombreux avantages. Tout d'abord le personnel se dit valorisé par la confiance qui lui est donnée, ce qui est gratifiant et motivant. En conséquence, les individus se sentent responsabilisés et engagés dans leur travail. Ils estiment aussi être plus créatifs car ils choisissent eux-mêmes les solutions aux problèmes rencontrés (il n'y a plus de chef qui décide pour eux). Ils développent ainsi plus de compétences, en proposant et apprenant de nouvelles méthodes ou approches au travail. La collaboration est également favorisée car ils ont besoin les uns des autres pour faire avancer les projets et résoudre les problèmes. Puisque les personnes décident elles-mêmes, le travail est plus rapide et plus efficace, car il correspond mieux aux besoins du terrain. La communication est aussi plus fluide au sein de l'équipe, les individus se transmettant les informations dont ils ont réellement besoin. De manière générale, ils perçoivent l'ambiance comme meilleure. L'autonomie, le partage du pouvoir semblent ainsi conduire à l'agilité organisationnelle (rapidité, créativité, développement des compétences) tout en assurant la motivation du personnel.

Inconvénients

Mais l'autonomie présente aussi des risques. Principalement, un excès de responsabilités et de travail qui tend à engendrer du stress. Être autonome, c'est être responsable, et donc vivre plus intensément la pression liée aux risques ou aux échecs éventuels. Travailler au sein d'une entreprise qui pratique l'autonomie, c'est un peu comme travailler en tant qu'entrepreneur. Si la motivation et l'engagement sont bien présents, et que les compétences se développent plus rapidement qu'ailleurs, les avantages tels que le salaire, la promotion et le changement de statut ne suivent pas forcément. L'employé reste un employé, mais avec des charges supplémentaires. Par ailleurs, le processus décisionnel qui implique que les objections engendrent de nouvelles propositions jusqu'à ce qu'un consentement soit trouvé peut parfois être long. Enfin, l'apprentissage de ces nouveaux modes de fonctionnement et leur appropriation par les collaborateurs prend du temps. Malgré les inconvénients relevés, les personnes que nous avons entendues paraissent satisfaites de ce mode organisationnel et estiment qu'elles auraient de la peine à revenir à un mode organisationnel plus hiérarchique et traditionnel.

Avantages et inconvénients principaux (67 personnes)

Avantages (65)

- Engagement, motivation (36)
- Valorisant, gratifiant, bon pour l'estime de soi (33)
- Meilleure communication (33)
- Développement de ses compétences (30)
- Créativité, nouvelles solutions (27)
- Travail plus rapide et efficace (26)
- Responsabilisation / se sentir responsable (20)
- Meilleure collaboration (19)
- Entraide, solidarité (15)
- Meilleure ambiance (13)
- Cohésion d'équipe (13)

Inconvénients (42)

- Charge de travail, sur-engagement (24)
- Stress, pression (24)
- Trop de responsabilités (17)
- Prend du temps (apprentissage du système, coordination, discussions) (10)



Effet de l'autonomie

L'autonomie, le partage du pouvoir amènent clairement à de la motivation (49 personnes) et de la satisfaction au travail (49 personnes), ainsi qu'à une meilleure performance (38 personnes). Le système est très majoritairement vu comme positif. En revanche, les effets sur la santé sont plus mitigés, au vu du risque de stress. Sur les 67 personnes interrogées, 24 voient l'autonomie comme positive, alors que 18 y voient un danger; les autres personnes interrogées n'ont pas su se positionner. L'autonomie convient bien à certaines personnes, mais pas forcément à toutes et tous.

Conditions de succès

Au niveau de **l'individu**, les modèles qui valorisent l'autonomie conviennent particulièrement aux personnes motivées, qui trouvent du sens et du plaisir dans leurs activités professionnelles. Il faut également que les personnes disposent de certaines compétences personnelles qui leur permettent d'être à l'aise dans un environnement agile, de se positionner facilement et de prendre les problèmes en main lorsqu'ils surviennent, tout en veillant à ne pas se laisser submerger par les responsabilités. Il est ainsi nécessaire d'avoir un bon niveau de confiance en soi,

de l'ouverture d'esprit, un bon sens des responsabilités et de savoir reconnaître et poser ses propres limites.

Au niveau de **l'équipe**, pour que l'autonomie fonctionne, il semble important que l'équipe partage une vision commune, que la communication en son sein soit bonne, que la dynamique soit positive et que le climat de travail soit porteur. Si ces dimensions sont nécessaires au bon fonctionnement des modèles qui valorisent l'autonomie, elles sont également renforcées par le système.

Au niveau de **l'organisation**, il est primordial que l'autonomie soit réellement donnée à

Au niveau de l'individu (41):

- Être motivé-e (19)
- Être autonome (17)
- Être responsable (16)
- Faire preuve d'ouverture d'esprit (13)
- Avoir confiance en soi (7)
- Savoir poser ses limites (7)

Au niveau de l'équipe (38):

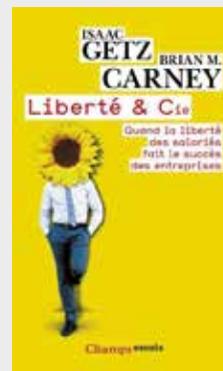
- Assurer une bonne communication (33)
- Faire preuve d'esprit d'équipe (18)
- Partager une vision commune (12)

Au niveau de l'organisation (45):

- Permettre une réelle autonomie (24)
- Faire confiance (24)
- Implémenter par étapes avec flexibilité (21)
- Redéfinir le rôle du manager (18)
- Établir un cadre, des règles et des procédures (17)
- Former les équipes à l'auto-gestion (17)
- Impliquer tous les employé-es (7)

chacun et ne se cantonne pas à un discours d'intention. Au-delà de la confiance en soi, la confiance que l'on accorde aux autres est centrale, tout comme l'adhésion de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Pour les cadres, il faut beaucoup de lâcher prise, pouvoir dompter son ego, accepter de changer de rôle et de renoncer au pouvoir et privilèges attribués par sa fonction. Le manager doit adopter une posture de manager coach, passer d'un mode «chef» à un mode coopératif en se positionnant comme facilitateur au service de son équipe. Toutefois, autonomie ne veut pas dire que chacun peut faire ce qu'il veut comme il le souhaite. L'efficacité de ces modes organisationnels dépend de l'existence et du respect des processus et règles de fonctionnement claires qui cadrent ce type de système. Par ailleurs, il est recommandé d'implémenter ces nouveaux modes organisationnels de manière flexible, par étapes, en veillant à les adapter à la culture et aux spécificités de l'entreprise. Il est également important de mettre des moyens pour de la formation à l'auto-gestion, pour l'ensemble des employés qui doivent comprendre et s'approprier le système, ses objectifs et ses outils. ■

Pour aller plus loin



Getz, I., et Carney, B. M.: Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Paris, Éditions Fayard, 2012, 396 pages.



Laloux, F: Reinventing organizations – Vers des communautés de travail inspirées, Paris, Editions Diatino, 2015, 490 pages

Holocratie, sociocratie, Scrum, organisations opales et libérées

L'holocratie est un modèle d'organisation structuré en cercles de travail, autonomes dans leur fonctionnement. Au sein des cercles, les responsabilités et l'autorité sont répartis sur différents rôles. Ce modèle sépare clairement les rôles des personnes. C'est le travail, et non la fonction, qui est au centre du processus de décision. Chacun est ainsi amené à se responsabiliser, se développer et prendre les décisions opérationnelles liées aux rôles qui lui sont attribués. Les décisions stratégiques sont prises collectivement au sein du cercle sur la base du processus de décision par consentement. Sur chaque proposition, chacun est invité à exposer ses objections potentielles. L'équipe échange ensuite sur chaque objection de manière à améliorer la proposition et lever les objections. Il y a une logique d'amélioration continue. Pour garantir un bon fonctionnement du modèle et éviter des interférences des aspects relationnels, des processus très structurés sont à suivre, notamment au niveau du déroulement

des séances de travail. L'holocratie est une marque déposée, vendue par des consultants afin d'accompagner les organisations vers plus d'agilité. Elle est largement inspirée de la sociocratie.

La sociocratie est un mode de gouvernance partagée qui favorise l'auto-organisation et une prise de décision partagée sur l'ensemble de la structure, sans pour autant renoncer à toute forme d'encadrement. La sociocratie s'appuie sur la confiance et la co-responsabilisation. Elle développe l'intelligence collective au service d'objectifs collectifs communs. Concept moins formalisé et structuré que l'holocratie, la sociocratie repose sur quatre principes de base: les cercles de décision, la décision par consentement, l'élection sans candidat et le double lien (liens établis entre les cercles pour garantir la transmission de la vision et des informations). Contrairement à l'holocratie, le modèle sociocratique est ouvert et libre de droit.

La méthode **Scrum** est un autre exemple de méthode dite «agile». Plus adaptée pour les professions informatiques travaillant par projet, la méthode vise à avoir de brèves réunions d'équipe, puis de progresser chacun de son côté avant de se retrouver pour partager les progrès. Le travail se fait ainsi par itération.

Les organisations **opales** (Laloux) considèrent l'organisation comme est un être vivant qui doit réagir à son environnement et qui doit favoriser l'autogestion et l'épanouissement de tout le personnel.

Les entreprises libérées sont des entreprises qui se sont libérées des divers contrôles et règlements auxquels elles étaient soumises, en partant du principe que ceux qui font sont ceux qui savent ce qu'ils ont à faire.